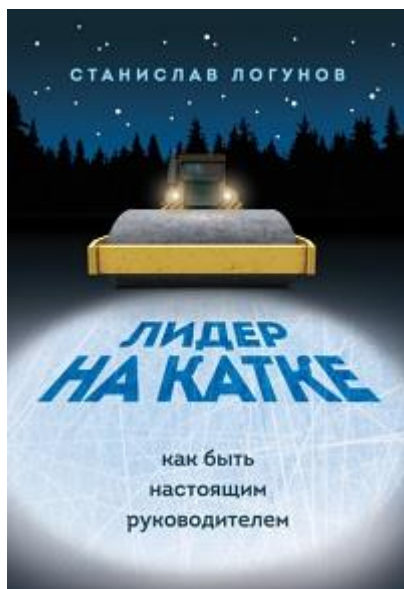


Станислав Логунов. Лидер на катке

Каждый шаг вверх по карьерной лестнице — не только радостное событие. Это всегда проблема и стресс. Требуется время на то, чтобы разобраться с новыми обязанностями и наладить работу команды. Но что еще важнее, надо дорасти до новых полномочий — приобрести недостающие компетенции. А это непросто. Хотя бы потому, что нужно самому признать такую необходимость. В книге изложена авторская формула-акроним КАТОК: **К**омпетентность, **А**вторитетность, **Т**ерпение, **О**тветственность и **К**оммуникабельность.

Я редко читаю книги-биографии, но эта понравилась. Возможно, сказалось личное знакомство с автором. Любопытно, что в одной из последних глав автор пишет о подборе бизнес-книг для чтения: «Будьте осторожны с историями успеха: пока читаете чужие, не успеете написать свою. То же и с мотивирующей литературой. Если вас нужно дополнительно мотивировать, то, похоже, бизнес и руководство другими — не для вас. И бизнес-романы, за редким исключением, можно в руки не брать». Этот бизнес-роман читается легко, а ряд историй весьма поучителен)) Я сохранил повествование от первого лица.

Станислав Логунов. Лидер на катке: как быть настоящими руководителем. — М.: ЭКСМО, 2021. — 256 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#) или [Лабиринте](#)

Опираясь на события своей жизни, я расскажу о том, что необходимо знать и уметь управленцу для успешного выполнения своих обязанностей и подъема на следующую ступень.

Компетентность

Каждая следующая должность требует нового набора компетенций. Например, если на первом уровне управления было важно научиться ставить задачи, контролировать их выполнение и делегировать полномочия, то на втором уровне важнее уметь находить людей, которые сами способны делегировать свои полномочия без вашего участия, а на третьем — не вмешиваться в работу тех, кого нашли, без необходимости.

Руководителям свойственно думать, что толковый специалист может стать начальником отдела, хороший начальник отдела — возглавить подразделение... До какого-то момента так и происходит. Но рано или поздно любой хороший сотрудник, согласно принципу Питерса, окажется на должности, обязанности которой не способен исполнять.

Как узнать, что вы достигли предела своей компетентности? Если на столе начинает расти стопка незаконченных дел, а близкие родственники намекают, что хотели бы проводить с любимым человеком хотя бы один выходной в неделю, у вас есть повод задуматься.

Что делать, если вы не справляетесь со своими новыми обязанностями? Начните с того, что осмотритесь вокруг в поисках ментора или хотя бы примера для подражания. Не забывайте про

книги. Для того чтобы наиболее быстро и эффективно подтянуть недостающие навыки, оптимальным решением будет совмещение учебы у реальных людей и чтения правильно подобранной литературы.

Руководитель должен предвидеть системные вопросы, которые встанут перед ним в ближайшем будущем, и готовиться к ним заранее. Изучать специальную литературу, следить за трендами, не прекращать учиться новому, постоянно расширять кругозор.

У руководителя «Водоканала» Феликса Владимировича Кармазинова было железное правило: раз в два-три года он проводил реорганизацию, сопровождаемую пересадкой ключевых игроков. В шутку я называл это «Бинго». Действительно, казалось, что Феликс Владимирович играет в лото. Только вместо циферок на бочонки наклеиваются инициалы директоров и их первых замов, бочонки кладутся в мешочек и тщательно встряхиваются. А потом ФВ с кем-нибудь из ближайших помощников вытаскивает их в произвольном порядке и расставляет по новой структурной схеме предприятия.

Это хоть как-то объясняло логику перемещений, потому что сегодняшний директор одного подразделения мог завтра проснуться заместителем на другом подразделении, причем без видимой вины или заслуги. Многие считали это в лучшем случае придурью, если не страховкой от конкурентов. Работая в «Водоканале», я тоже разделял это мнение. Только лет через пять после ухода оттуда до меня дошло, что все это делалось очень осмысленно и правильно. Постоянная ротация позволяла расширить компетенции лидеров, способствовала распространению лучших методов и идей, не позволяла подразделениям застаиваться. Ну и, конечно, мешала неконтролируемой коррупции, не давая людям слишком прирасти к своим креслам.

А кроме того, таким образом повышали командный дух и уважение к коллегам. Ведь если сегодня ты плющишь своего заместителя, то не удивляйся, если через пару лет он станет твоим начальником, а ты будешь получать ответные пистоны.

Авторитетность

Для многих россиян авторитетный и авторитарный руководители примерно одно и то же. Но хотя в этом определено что-то есть, авторитарно-авторитетный лидер не позволит компании (если это не структура армейского типа) полностью реализовать имеющийся потенциал.

Диктатор может заставить исполнять свою волю и даже делать это достаточно усердно и долго, но какая-либо инициатива снизу в такой схеме исключена. Иначе говоря, потолок компании оказывается потолком ее начальника. Нужно ли к такому стремиться? Думаю, нет.

В то же время лидер ни при каких обстоятельствах не должен казаться слабым. Слабых жалеют, но не уважают. Поэтому на прямой вызов руководитель должен отвечать жестко и четко. Можно оспаривать решения лидера, но не его право эти решения принимать. На практике это означает, что сотрудники не только имеют право, но и обязаны высказывать обоснованные сомнения в принятом решении, не боясь наказания. Но если после этого руководитель остается при своем мнении, они также обязаны добросовестно исполнять это решение, вне зависимости от своего отношения к нему.

Чтобы такая система работала, люди должны быть уверены в праве руководителя принимать решения. Права на принятие решений и требований их исполнения обеспечиваются уважением. И вопрос заключается в том, как это уважение заслужить.

Главное — всегда помнить, что уважение должно быть взаимным. Человек может бояться того, кто его не уважает, может презирать, но он точно не будет его уважать.

Хороший начальник обязан знать по именам всех своих сотрудников, с которыми может столкнуться. В идеале хорошо знать какие-то детали личной жизни нескольких отдельных сотрудников, чтобы при случае поинтересоваться здоровьем их приболевших детей или успехами в разведении кошек.

Способность признавать свои ошибки — еще один краеугольный камень уважения. Готовность выслушать сотрудника также играет очень важную роль. Это бывает скучно и неинтересно, но для вас, а не для него. Можно проигнорировать чужое мнение, но услышать его надо непременно.

Личный пример — лучший способ заработать (и подтвердить) свой авторитет. И не надо бояться испачкаться в процессе. Это окупится.

Глава 10. Не бойтесь конфликтов

Если реорганизация или сокращение неизбежны, не надо оповещать о них сотрудников раньше времени. Ощущение нестабильности и неуверенности в завтрашнем дне, неизбежное при этом, приведет к резкому снижению эффективности работы.

Люди, даже лучшие, встают на паузу, и чем дольше будет тянуться период ожидания, тем больше будут ваши потери. Примите решение и действуйте так быстро, как это будет возможно, не рубите хвост по частям.

И, конечно, не обижайте подрядчиков без оснований, вам у них потом работать.

При любом конфликте между вашим сотрудником (младшим руководителем) и его подчиненными, если вы не собираетесь менять руководителя, публично можно встать только на его сторону.

В случае, если младший руководитель не прав, его ошибку можно будет исправить позже, тихо и незаметно. А вот если вы поддержите исполнителя в споре с начальником, вы нанесете авторитету руководителя жестокий удар. После этого начальник утратит смелость при принятии решений, а его подчиненные начнут бегать к вам при каждом удобном случае.

Политические игры иногда принимают совершенно омерзительные формы, так что я дам неполиткорректный совет: на новом месте лучше поначалу не доверять коллегам и подождать, пока у вас появятся основания для обратного.

Глава 12. Увольняя — увольняй, увольняют — увольняйся

На должности заместителя главного инженера мне впервые пришлось уволить человека. До того я следовал правилу «работаем с теми, кого дали». Андрей был очень умен и широко образован, но при этом уважал только директора и регулярно сбегал с работы под предлогом того, что ему необходимо было писать диссертацию и вообще представлять «Водоканал» в высоких академических кругах.

Пришлось медленно, но верно подталкивать его к увольнению, объясняя, что при необходимости я могу хоть каждый день дописывать раздел «Обязанности» его должностной инструкции. Надо сказать, что мне это было очень неприятно, переживал за него даже с учетом всех проблем, которые он мне создавал. Но допускать, чтобы он своим примером развращал весь коллектив, я не мог. После его ухода работать стало значительно легче.

Через пару лет мы встретились в ГАСУ на мероприятии, посвященном 100-летию нашей кафедры (оказалось, что мы учились не только в одном институте, но еще и на одной кафедре). Я думал, что начнется если не драка, то как минимум нелicenseприятный разговор. Но оказалось, что он подошел ко мне поздороваться и поблагодарить за то, что помог ему уйти.

Покинув «Водоканал», он организовал свою небольшую проектную компанию и прекрасно себя чувствовал. Так что в бизнес-книгах пишут правду: приняв решение о том, что человека надо уволить, увольнять надо быстро и не переживать по этому поводу. Возможно, ты делаешь хорошее дело не только для себя, но и для увольняемого.

Терпение

Терпение — вовсе не слабость. Это умение подавлять гнев и не воспринимать ошибки сотрудников как личную обиду, помнить, что все работники — личности, имеющие чувство собственного достоинства.

Гнев испытывает любой нормальный руководитель, получивший информацию о том, что его сотрудники облажались. Это нормально. Странно было бы этому радоваться. Но надо заставить себя перенаправить гнев с людей, совершивших ошибку, на саму эту ошибку.

Это с ней, а точнее, с причиной ее возникновения вам надо бороться, чтобы исключить возможность повторения. Вместо того чтобы орать, топтать ногами и угрожать провинившимся увольнением, надо с их участием разработать и внедрить меры по исключению подобных ситуаций.

Если начальник нетерпим и страшен в гневе, люди будут пытаться до последнего скрывать свои ошибки. Тогда повышается риск, что о проблемах станет известно, когда уже поздно будет что-то предпринимать.

Хороший руководитель всегда первым признает свои ошибки, делает это быстро и вслух, чтобы его подчиненные знали, что в просчетах нет ничего постыдного. Это потребует присутствия духа, но стоит того.

Сомневаться в действиях сотрудников — это нормально. Но надо терпеливо объяснять, что ваши уточняющие вопросы — не следствие недоверия к людям, а способ убедиться, что все всё понимают правильно. Конечно, на практике это одно и то же, но фраза «создание единого информационного поля» звучит гораздо комфортнее, чем «попытка убедиться, что вы не сделаете ничего плохого».

Тридцать лет назад люди, «всю жизнь проработавшие на одном заводе», были достаточно частым явлением. Сейчас это скорее уникальные случаи. Даже в приверженной традициям Японии практика пожизненного найма постепенно уходит в прошлое. Смена компании — всегда стресс. На новом месте приходится снова завоевывать положение, доказывать свое право принимать решения. Но в то же время это обычно позволяет расширить горизонты, приобрести новые возможности.

И главное — это великолепный стимул для усиленного развития. Конечно, карьерный рост внутри организации тоже подталкивает к приобретению дополнительных компетенций. Но переход в полностью новую среду делает это гораздо эффективнее.

Глава 14. Недополученный пинк и отношение к работе

Я убежден, что нет лучшего мотиватора, чем нежелание подвести руководителя, разочаровать его. Это гораздо эффективнее, чем страх или алчность. Для его использования есть только одно условие: необходим начальник, которого не хочется подводить.

Вы, вероятно, замечали, что самые большие неприятности возникают именно тогда, когда руководителя, который мог бы вас защитить, нет на месте? На самом деле это не так, просто когда этот руководитель на месте, он вас защищает, — вот никакие напасти и не случаются.

Ответственность

Ты хозяин своих слов, пока не высказал их. Когда высказал, то уже они твои хозяева.
Абу-ль-Хасан 'Али ибн Абу Талиб аль-Кураши

Коммуникабельность

Хороший руководитель — если не обязательно экстраверт, то как минимум ведет себя как экстраверт.

Для начала надо научиться слушать. Это самое трудное. Человеческий мозг устроен так: если нам кажется, что мы поняли, какую мысль хочет сообщить собеседник, мы прекращаем его слушать и начинаем выбирать из двух возможных способов поведения: либо перебить человека, показав, что мы уже все поняли, либо скучать, набираясь к нему презрением. Если положение позволяет, чаще всего выбирается первый вариант — понятно, что слушать звук своего прекрасного голоса гораздо приятнее, чем нудное дребезжание чужого.

И не забывайте об обратной связи. В конце любого делового разговора надо подвести итог, повторить все принятые решения и убедиться, что все поняли их одинаково.

Наиболее близким для меня направлением психологии для деловых людей оказался трансактный анализ, ясная и доступная методика, имеющая множество параллелей с принципами Производственной системы Toyota и возникшая во второй половине XX века на основе трудов [Эрика Берна](#).

Глава 18. Помните, что универсальной отмычки для людей не существует

Предлагать человеку самому сделать то, что он так критикует в чужом исполнении, — очень эффективный прием. Существует два основных варианта развития событий, и оба удачные: он или действительно сделает лучше, или докажет, что лучше не делать.

Еще один отличный метод, который мы опробовали при подготовке регламентов, — сжигание мостов. Мы предлагали исполнителю самому назначить срок подготовки документа, а потом я вкрадчиво интересовался, успеет ли он, такой прекрасный специалист, сделать регламент вдвое быстрее. Обычно люди от неожиданности и наглости соглашались и этот сокращенный срок попадал в протокол.

Конечно, далеко не все успевали сделать бумагу к названной дате, но абсолютно все успевали быстрее, чем планировали с самого начала. Это жестокий и морально неоднозначный, но очень действенный способ ускорить выполнение работы, которую необходимо сделать быстро.

Можно сколь угодно долго требовать от сотрудников ответственности. Но если они сами ее не берут, то вы не сможете ничего с этим сделать. Так что это, пожалуй, единственный случай, когда страх — это неплохо. Потому что такой человек боится вас подвести, а не страшится вас. Чего точно нельзя допускать, так это того, чтобы вас боялись, — никогда правды не узнаете.

Мы прекрасно знаем, что каждый человек уникален. Но соблазн использовать ко всем единый подход бывает настолько силен, что ему трудно не поддаваться. Боритесь с собой. Подбирайте отдельные ключи ко всем значимым сотрудникам, и они откроются с наилучшей стороны. Можно, конечно, попробовать их взламывать, но не со всеми это получится и, что особенно плохо, в процессе их можно сломать.

Глава 19. Не надорвитесь, ставя амбициозные цели

Как только нам удалось сформулировать ценностное предложение, стало понятно, какие процессы являются бесполезными, и началась битва за их удаление.

Я провел письменный опрос сотрудников, чтобы уточнить их видение ситуации, пожелания и потребности, и узнал много полезного и интересного. Именно собственные работники, в отличие от приглашенных экспертов знающие производственные процессы изнутри, могут предложить лучшие идеи по совершенствованию работы.

Не делайте вид, что вы платите. Платите достойно, и вы удивитесь, узнав, что могут делать ваши сотрудники. Достойная зарплата не мотивирует людей, но создает у них чувство удовлетворенности работой и желание признания и одобрения со стороны работодателя.

Достижение поставленных целей, к сожалению, не гарантирует наемному сотруднику не то что награды, но даже простой признательности нанимателя. Люди бывают неблагодарны, а система и вовсе не способна к благодарности по определению. Но это совершенно не значит, что усилия потрачены зря. Мы трудимся для того, чтобы получить удовлетворение от выполненной работы, от того, что приносим пользу. Хотя, конечно, очень приятно, когда тебя ценят.

Глава 20. Цените опыт, если сможете его пережить

Мой хороший знакомый, деловой человек, обучал меня азам финансовой грамотности. Сначала он рассказал мне о «фиксировании прибыли», а потом — о «фиксировании убытков», уточнив, что это не менее важно. И чем быстрее ты поймешь, что пора фиксировать убытки, тем меньше они будут.

Глава 21. Ищите смысл именно вашей жизни

Во время работы в министерстве я, несмотря на занятость, тратил достаточно много времени на то, чтобы приучить сотрудников работать, а точнее, думать по-другому. Естественно, по привычке в качестве основного инструмента обучения я использовал книги. Для этого пришлось не просто отбирать книги для сотрудников, но и писать для них краткие и ясные обзоры. Вскоре это превратилось в привычку. (Именно из нее через пару лет возникла моя первая книга — [27 книг успешного руководителя](#).)

Глава 22. Учиться никогда не поздно

Читая объемное предисловие к очередной книге, я понял, почему в России написано, переведено и продано так много книг, посвященных Toyota, но при этом случаи успешного использования TPS можно пересчитать по пальцам. Причин несколько. Отчасти дело в менталитете, в сложном наукообразном языке и потере важных смысловых нюансов из-за двойного перевода (переведенных напрямую с японского книг мне встретилось очень немного). Но гораздо важнее

то, что большая часть попыток внедрения сводилась к слепому копированию наработок в области процессов, в то время как в Toyota система **является в первую очередь философией компании**.

Главное правило хорошего интервью: как к любым переговорам, к интервью надо готовиться. Изучить доступную информацию о собеседнике, продумать интересные и комфортные для него вопросы, выделить хотя бы полчаса до эфира на неформальное общение с ним, чтобы не «притираться» во время интервью.

Глава 23. Метод Мюнхгаузена

Руководствуясь принципами и инструментами Производственной системы Toyota, но не считая TPS чем-то абсолютным и неизменным, я предлагаю использовать подход, который называю «бережливое мышление». Он основан на выявлении и сокращении нерационального использования ресурсов (как материальных, так и нематериальных), постоянном саморазвитии и взаимном уважении со всеми контрагентами.

Бережливое мышление — не альтернатива бережливому производству и даже не одна из его версий. Это подход к применению бережливого производства с учетом реалий динамично меняющегося мира. Особенность японской культуры — в ее статичности, неизменности, уважении к традициям, укорененности в прошлом. Бережливое мышление требует уважать традиции, но не доводить это уважение до абсурда.

Всю свою взрослую жизнь я постоянно оказывался в ситуации, когда моих компетенций было недостаточно для решения стоящих передо мной задач. Каждый шаг по карьерной лестнице сопровождался ощущением, что я оказался не на своем месте. И всякий раз мне помогал метод, который называю «методом Мюнхгаузена». Я брал себя за волосы и вытаскивал наверх. На первый взгляд, это практически невозможно, но на самом деле надо просто заставить себя подняться над самим собой. Для этого надо быть готовым тяжело работать, постоянно учиться. Никто не рождается великим руководителем или блестящим специалистом. Ими становятся. (Очень созвучно с девизом моего [блога](#): «Менеджерами не рождаются, менеджерами становятся».)

Инструменты лидера на КАТКЕ

Глава 24. Целенаправленное чтение

Самый доступный способ развития компетенций — чтение деловой литературы. Оно не требует следования жесткому графику или посещения учебных заведений. К выбору и чтению деловой литературы следует подходить осознанно. Система целенаправленного чтения бизнес-книг основана на нескольких простых принципах.

Принципы отбора книг. Деловые книги читают не для удовольствия, а ради пользы. Например, чтобы получить практические инструменты и свежие идеи, которые помогут в конкретном бизнесе. Это принципиальное отличие бизнес-литературы от художественной.

Читать надо только то, что нужно именно вам и именно сейчас. И сразу пробовать, будет ли это работать в вашем случае. Читать «про запас» бесполезно. Кстати, бизнес-книгу можно не дочитывать, если вы поняли, что она не для вас.

Также важно уметь определять, что читать не надо. Будьте осторожны с историями успеха: пока читаете чужие, не успеете написать свою. То же и с мотивирующей литературой. Если вас нужно дополнительно мотивировать, то, похоже, бизнес и руководство другими — не для вас. И бизнес-романы, за редким исключением, можно в руки не брать. Ищите книжных блогеров или экспертов, которым вы можете доверять.

Принципы чтения книг. По моему убеждению, читать лучше бумажные бизнес-книги, причем с ручкой и маркером — выделять главное, делать пометки на полях. Написанное от руки лучше запоминается. Напишите свое эссе о книге — это лучший способ ее обдумать и запомнить. Принципиально важен правильный порядок чтения в бизнес-литературе. Некоторые отличные книги, прочитанные преждевременно, можно просто не понять.

Относитесь к чтению бизнес-литературы как к инвестициям. Время, потраченное вами на него, ценнее, чем деньги, заплаченные за книгу.

Глава 25. Получение дополнительного времени за 4 шага

Я разработал собственную систему повышения личной эффективности, которая состоит всего из четырех простых шагов. Откажитесь от лишнего. Надо забыть про телевизор и Интернет. Не надо каждые полчаса проверять новости: то, что действительно важно, вам сообщат и так. Стоит отказаться от лишних контактов. Убейте в себе перфекциониста.

Второй шаг — правильная расстановка приоритетов. Я выделяю задачи категории А — стратегические, основополагающие, их выполнение может решить несколько дел из других категорий, так что если их игнорировать, то за это накажет жизнь. За задачи категории В вас могут убить руководитель или заказчик, мама или жена. Ну и дела, за которые просто «побьют», стали категорией С.

Конечно, в первую очередь надо выполнять дела категории В. Например, подписание контракта — типичная задача В. Но и задачам А надо с фиксированной периодичностью выделять определенное время, которое должно быть защищено. Пример дела А: договориться с заказчиком, с которым ранее был подписан контракт, о стратегическом сотрудничестве. Как видите, решение задачи А помогло упростить решение задач В в будущем.

Пример дела С — подготовка презентации к докладу. Презентация пригодится, но вполне можно обойтись и без нее.

Третий шаг — планирование. Например, система Томаса Лимончелли состоит из трех составляющих: календарь, список дел и долгосрочные цели. В календарь вы записываете встречи, дни рождения и другие повторяющиеся мероприятия. В список дел заносите все запланированные задачи, расставляя их по приоритетам. А — дела на сегодня, В — задачи, которые необходимо завершить в ближайшее время, и С — все остальные. В списке жизненных целей — долгосрочные планы.

Четвертый шаг — защита своего времени. На него покушаются все вокруг, но оно в первую очередь — ваше! Надо научиться говорить «нет».

Эти четыре шага образуют бесконечный цикл непрерывного совершенствования. С каждым повторением у вас будет высвобождаться больше времени, которое можно направить на то, чего вам действительно хочется.

Глава 28. Интуиция

Когда не знаете, чему верить, надо доверять своей интуиции. Ведь интуиция — не чудесная способность. Это результат настолько быстрого индуктивного мышления, что вы не успеваете его заметить.

Глава 29. Неудовлетворенность собой

В разные периоды жизни меня мотивировали очень разные факторы. Но ведь должно же быть между ними что-то общее? Конечно. **Неудовлетворенность.**

Оставайтесь голодными. Оставайтесь безрассудными
Стив Джобс

Создавая в организации и вокруг себя среду, поощряющую и поддерживающую совершенствование и самосовершенствование людей, вы не только инвестируете в себя и своих сотрудников. Вы делаете вклад в развитие всего нашего общества...